

Analizamos el *Reachback*

Mayor John M. Neal, Ejército de los EE.UU.

COMO PARTE de la transformación del Ejército, el concepto de *reachback** actualmente en desarrollo frecuentemente se ve como un proceso economizador de fuerza así como un multiplicador de información. Este artículo explora algunos de los aspectos que se tratan con el empleo de *reachback* y ofrece un punto de partida para la discusión de cómo los esfuerzos de *reachback* pueden ser mejor organizados para apoyar a la fuerza desplegada.

Muchas veces el despliegue rápido quiere decir con menos tropas, especialmente en los estados mayores de cuartel general. Simultáneamente, las cambiantes tecnologías informáticas y de comunicación hace cada vez menos relevante la distancia física para trasladar datos críticos. Estos dos desarrollos se cruzan en el cambiante concepto de *reachback*. Se vislumbra a *reachback* como una medida para reducir el número de oficiales de estado mayor que se despliegan y, al mismo tiempo, proporcionando más informática y recursos, a medida, para el comandante operativo.

El concepto de *reachback* mejora la agilidad operativa de la unidad desplegada al mejorar su acceso a la información oportuna y relevante. Además, mejora la capacidad para desplegar al reducir el tamaño de la unidad en el teatro. El concepto de *reachback*, como herramienta, no es nuevo. Muchas organizaciones han empleado los recursos de la retaguardia para apoyar sus operaciones. Lo nuevo es la amplia capacidad de aprovechar estos recursos a través de las tecnologías emergentes.

Al usar *reachback* informal o auto-dirigido, las unidades desplegadas pueden hacer contacto directamente con los recursos que se encuentran fuera del teatro.

Puede ser en forma sencilla, como una llamada telefónica o una búsqueda manual en Internet o por los sitios de Intranet (red interna) de defensa para la información requerida. Los servicios programados de búsqueda también pueden recorrer, buscando en Internet basados en los criterios de búsqueda establecidos. La *telemedicine* (telemedicina), la habilidad de hacer electrónicamente las consultas a doctores a distancia, es un ejemplo extremo de *reachback* auto-dirigido. Muy pronto muchas unidades tendrán la habilidad de realizar esfuerzos similares de *reachback* mediante sus sistemas orgánicos de información.

El *reachback* formal es más intensivo con relación a recursos e involucra personal tercerizado que no están en el teatro de operaciones. Una unidad desplegada puede identificar un requerimiento de información que no puede ser satisfecho con los recursos dentro del teatro ni con las medidas informales de *reachback*. Próximo, la unidad hace contacto con una central de información, articula sus requerimientos y depende de esa central para la investigación y solución de su requerimiento.

Al mejorar la eficacia de *reachback*, tanto sea auto-dirigido como más formal, requiere la consideración de estos asuntos:

- ¿Dónde está la mayor fuente de información para satisfacer el requerimiento del comandante? El estado mayor desplegado debe asegurar que emplea los mejores recursos disponibles, esto requiere la comprensión de las capacidades y limitaciones de todos los recursos disponibles y una evaluación de su valor.
- Solicitamos la información correcta? El estado mayor desplegado necesita conocer en detalle cualquier tema para formular una búsqueda eficaz.
- ¿Cómo nos comunicamos con la fuente? Es posible que no se pueda establecer comunicación electrónica

*El término *reachback* significa la habilidad electrónica de explotar los recursos, capacidades y pericia orgánicas y no orgánicas, que por diseño no se encuentran en el teatro de operaciones.

con la mejor fuente o motor de búsqueda. El estado mayor debe tener varias formas, informáticas y/o de tecnología, para el *reachback* a distintas fuentes.

- ¿Suministró la fuente la información pedida? El estado mayor desplegado debe ser capaz de determinar la pertinencia y exactitud de la información recibida.

- ¿La respuesta está en formato utilizable? Los datos vienen en formatos, medios y tipos de archivos que varían mucho de uno a otro.

- ¿Quién necesita más esta información y cómo podemos compartirla? Es posible que otras unidades aprovechen la misma información y deben tener acceso a la misma.

- ¿Está sobrepasada la fuente de información? El estado mayor desplegado debe ser capaz de articular la urgencia de sus requerimientos, desde que otras agencias pueden estar buscando información similar de la misma fuente.

Muchas unidades desplegadas, con estructura reducida para mejorar su habilidad de desplegar, tal vez carecen de la aptitud, los recursos y el acceso para asegurar que sus esfuerzos de *reachback* resuelven los asuntos desafiantes. La creación de una organización no desplegable para proporcionar el apoyo de *reachback* resolverá estos temas y proporcionará un valor agregado al esfuerzo de *reachback*.

El centro de *reachback*. El crear un centro de *reachback* puede apoyar el manejo adecuado de las fuentes de información. Este centro desempeñará los papeles de un instituto de investigación y de un puesto de mando para el procesamiento de acciones de *reachback* formal. El centro custodiará la misión, las intenciones del comandante, la situación actual y los acontecimientos que se desarrollan a nivel nacional, internacional y estratégico. Mientras los esfuerzos auto-dirigidos de *reachback* continuarán ocurriendo directamente entre el usuario desplegado y la fuente de información, el centro de *reachback* agregará inmenso valor al proceso para la gente que lo usa.

El centro formará relaciones de trabajo con las fuentes nacionales de información. Operará 24 horas al día como una parte del estado mayor del comandante desplegado, dedicado a apoyar su misión y mantener el conocimiento de la situación de las operaciones actuales. El centro de *reachback* sabrá dónde debe pedir la mejor información para satisfacer las necesidades de la unidad desplegada, para obtener esta información y para asegurar la exactitud y el formato correcto. Además, el centro de *reachback* determinará quienes, otras unidades, necesitan la información para entregarla a las mismas.

El centro de *reachback* debe ser capaz de operar en tres niveles de actividad. En el nivel más bajo, sólo responderá a solicitudes de información procedentes

El crear un centro de reachback puede apoyar el manejo adecuado de las fuentes de información. Este centro desempeñará los papeles de un instituto de investigación y de un puesto de mando para el procesamiento de acciones de reachback formal. El centro custodiará la misión, las intenciones del comandante, la situación actual y los acontecimientos que se desarrollan a nivel nacional, internacional y estratégico. Mientras los esfuerzos auto-dirigidos de reachback continuarán ocurriendo directamente entre el usuario desplegado y la fuente de información, el centro de reachback agregará inmenso valor al proceso para la gente que lo usa.

de la fuerza desplegada. De esta manera el centro de *reachback* tendrá conocimiento de la situación táctica actual pero no tendrá conocimiento suficiente para pronosticar regularmente que tipo de información necesitará para las futuras operaciones. Este modo será necesario cuando el flujo de datos al y desde el teatro está gravemente limitado o cuando no este disponible la tecnología para proporcionar un claro conocimiento de la situación. El conocimiento por parte del centro, de la situación actual, será obtenido mayormente de los informes y comunicaciones frecuentes con los elementos en el teatro.

En el segundo nivel, el centro de *reachback*, custodiará la situación actual y buscará las soluciones para los requerimientos de corto plazo, sin haber recibido la orden de hacerlo, proporcionará la información coadyuvante y responderá a las solicitudes de información. Como un filtro, el centro revisará y pondrá en orden de prioridad la información que otras organizaciones requieren en el teatro. Este modo es apropiado cuando la transferencia de datos es limitada pero el centro continuará controlando las operaciones actuales por medio del monitoreo de las comunicaciones por telefonía y radiogramas.

A plena capacidad, el centro de *reachback*, será capaz de anticipar completamente los requerimientos para futuras operaciones. El centro será capaz de apoyar, si no dirigir, a los esfuerzos de planeamiento para las futuras operaciones mientras responde las solicitudes de información. Esto requerirá un amplio conocimiento de la situación y pondrá gran demanda sobre las capacidades



El Centro de Control de la Misión una hora antes de la desdichada transmisión, "Houston, tenemos problema". (Recuadro) Los directores de vuelo en la "línea de gerentes" resolviendo problemas durante el desarrollo de la crisis.



La Epopeya de Apolo 13

Foto: NASA

La peligrosa jornada del módulo espacial Apolo 13 demuestra la importancia de obtener el apoyo a la distancia (*reaching back*) con la fuente apropiada. Los técnicos de la Administración Nacional de Aeronáutica y Espacio (*NASA*) diseñaron el vehículo espacial sólo para llevar tres tripulantes. Era imposible adiestrar la tripulación para todos los problemas que podían ocurrir, así como era imposible cargar este vehículo con toda la información requerida. Algunos recursos necesarios para el éxito de la misión fueron dejados en la Tierra. Cuando los tanques de oxígeno del Módulo de Servicio del vehículo explotaron y limitaron el suministro de oxígeno, los astronautas consiguieron el apoyo de Houston a distancia. Inmediatamente, Houston juntó un grupo de expertos que diseñaron un filtro de anhídrido carbónico con los materiales disponibles en el vehículo y verbalmente instruyeron a la tripulación para construirlo. Este proceso fue posible porque:

- Los astronautas comunicaron los detalles del problema a Houston cuando se dieron cuenta que no fueron capaces de resolverlo.
- Houston tenía el conocimiento casi perfecto de la situación de los problemas a bordo del vehículo, mediante sus sensores y sistemas.
- Houston tuvo conocimiento completo de los recursos, capacidades y limitaciones de la tripulación.
- El personal en Houston, mientras preocupado por la seguridad de la tripulación, estaba distante del peligro y pudieron pensar y actuar bajo menos presión que la tripulación.
- La solución de los expertos fue en el formato correcto; leyeron las instrucciones a la tripulación, porque no existió ningún medio para transmitir una foto.
- Houston y los astronautas mantuvieron comunicaciones casi perfectas.

Si no existiera un centro de control de misión, los astronautas hubieran sido forzados a pensar a quienes llamar y cómo hacer contacto con ellos. Tendrían que explicar la situación completa, probablemente a alguien sin ninguna idea de las capacidades y limitaciones de la tripulación y que no comprendiera la urgencia de la situación. Los astronautas tendrían que aceptar cualquier solución ofrecida con poca posibilidad de juzgar su eficacia. De tener más tiempo, podrían haber llamado a 40 expertos para recibir 40 planes distintos para construir un filtro, pero hubieran muerto antes de identificar el mejor diseño. La misión de Apolo 13 fue salvada porque, aunque la tripulación careció de la pericia a bordo del vehículo, incluyó un plan bien desarrollado para obtener la información requerida. El plan funcionó porque el personal del centro de control de misión, supo entender las potencias y limitaciones de la tripulación, así como el centro de *reachback* entenderá las características de la fuerza desplegada.

de transferencia de datos (ancho de banda – *bandwidth*).

Las mayores funciones del centro de *reachback*. El centro de *reachback*, en toda su capacidad, puede realizar numerosas funciones para el comandante desplegado:

- **Desarrollar fuentes de información.** El valor del centro de *reachback* se incrementará en gran medida cuando desarrolle y mantenga el acceso a todas horas a los importantes fuentes de la información. Estas fuentes varían y pueden incluir otras agencias gubernamentales, programas universitarios de investigación, centros médicos y jurídicos.

- **El centro de *reachback* recopilará un amplio directorio de estos recursos antes del despliegue.**

- **Capacitar el comando y control durante el despliegue.** Mientras despliega el mando, el centro puede custodiar el estado y acontecimientos del despliegue en el teatro. El centro puede continuar el planeamiento para proporcionar la información de la situación actual al comandante en el camino, por los sistemas de comunicaciones disponibles.

- **Mantener el conocimiento operativo y conocimiento de situación comunes.** El centro será vinculado electrónicamente con la fuerza desplegada y tendrá el conocimiento completo de las capacidades, limitaciones, misión y intento del comandante desplegado. El centro tendrá el acceso a toda la información disponible sobre las fuerzas enemigas, el ambiente, el estado de las operaciones y la situación logística.

- **En forma activa, “empujar” la información al teatro.** El centro anticipará los requerimientos de información, los satisfará y mandará la información a la fuerza desplegada.

- **Recibir, validar y procesar las solicitudes de información.** El centro recibirá las solicitudes del cuartel general desplegado, después las registrará y validará. Durante el proceso de validación el centro evaluará la viabilidad de la solicitud (¿Se puede formular la respuesta en el horario requerido?) y calificará cualquier ambigüedad. El centro consultará sus propios archivos para ver si ya existe la información. El centro asume la responsabilidad de proporcionar la respuesta.

- **Determinar las fuentes de información apropiadas.** Al emplear su existente directorio de fuentes, el centro hará el procesamiento de la solicitud directamente con la fuente de información, custodiando la finalización de la misma y responderá cualquier asunto que surja de esa fuente.

- **Hacer el procesamiento de respuestas.** El centro asegurará que las respuestas recibidas de la fuente de información (con relación a solicitud anterior) sean completas y en el apropiado medio y formato para la transmisión a ser usadas por la fuerza desplegada. Además, el centro determinará si la información se aplica a otras organizaciones desplegadas, y de ser aplicable, hará dis-

El desafío tecnológico es aún más significativo. Para mantener el conocimiento crítico de la situación, el centro requerirá el acceso a la misma información disponible que las fuerzas desplegadas y con la misma facilidad de empleo. Es posible que sea necesario mantener un vínculo directo de audio y vídeo a todas horas entre el cuartel general desplegado y el centro para facilitar este conocimiento y para permitir la comunicación fácil del estado mayor. Al transferir archivos con masivos datos entre las fuerzas desplegadas, el centro reachback y los elementos de investigación requerirán de redes de alta velocidad y alta capacidad.

Los juegos de guerra de los planes de acción, también requerirán del acceso a los sofisticados modelos y simulaciones que probablemente no estarán disponibles orgánicamente en el centro.

ponible esa información a las otras. Finalmente, el centro pondrá la información en forma de archivo en una base de datos recuperable.

- **Recibir personal de aumento.** Cuando recibe la orden de apoyar a una fuerza desplegada, el centro debe tener un plan para la rápida orientación e integración de más personal de estado mayor y de apoyo en el centro.

- **Realizar el planeamiento deliberado.** Cuando tiene recursos suficientes y está completamente vinculado a la fuerza desplegada, el centro será capaz de realizar el planeamiento deliberado para el cuartel general desplegado. Con su amplio acceso a la información, el centro es capaz de realizar el planeamiento detallado con la mejor información disponible, formular planes de acción y realizar simulaciones computadorizadas empleando esos planes de acción antes de presentarle opciones al comandante desplegado.

- **Compartir información con otras fuerzas.** El centro será un gran recurso para material de adiestramiento y planeamiento para las otras fuerzas a emplear en el teatro. Se puede compartir la información con estas fuerzas con antelación para permitirles una mejor adaptación al teatro y de las operaciones actuales.

- **Realizar tareas administrativas.** El centro puede disminuir la carga administrativa del estado mayor desplegado tales como la operación de un centro de visitantes conjunto o el procesamiento de determinadas

Un integrante de las Fuerzas Especiales se comunica por medio de un aparato de comunicación satelital portátil, para obtener acceso a otras fuentes fuera del teatro de operaciones.

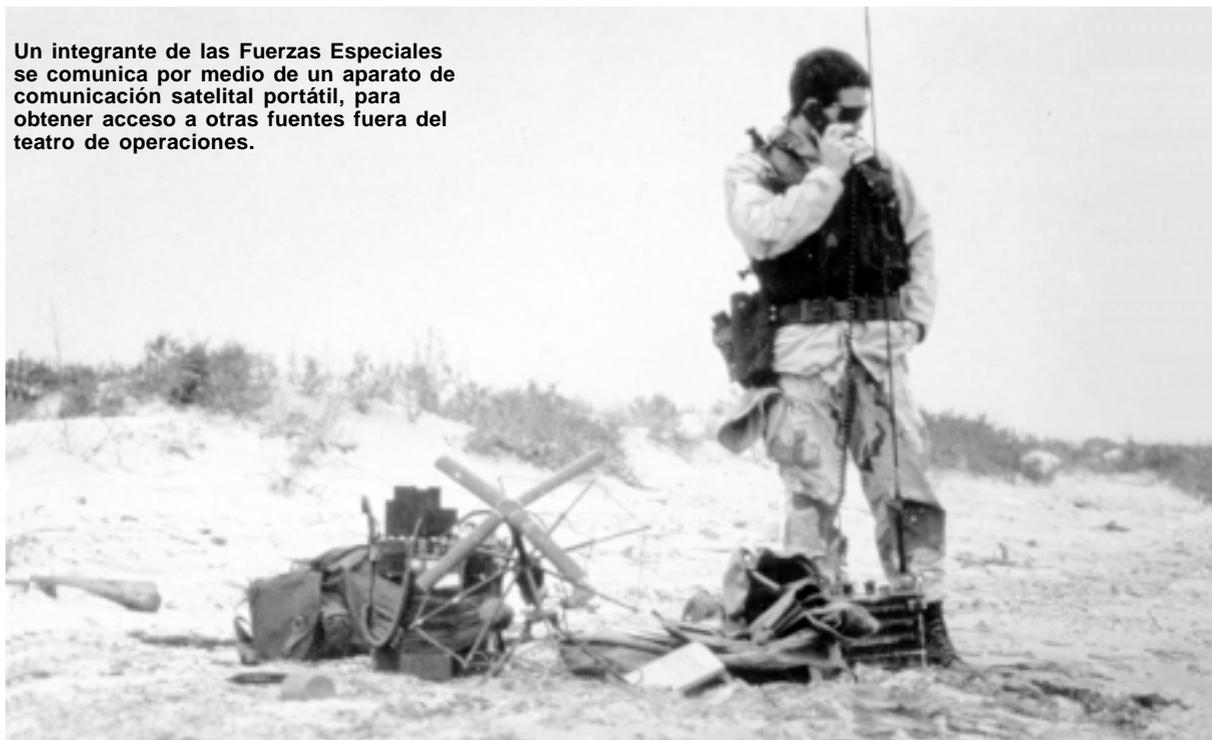


Foto: Departamento de Defensa

El concepto de reachback mejora la agilidad operativa de la unidad desplegada al mejorar su acceso a la información oportuna y relevante. Además, mejora la capacidad para desplegar al reducir el tamaño de la unidad en el teatro. El concepto de reachback, como herramienta, no es nuevo. Muchas organizaciones han empleado los recursos de la retaguardia para apoyar sus operaciones. Lo nuevo es la amplia capacidad de aprovechar estos recursos a través de las tecnologías emergentes.

acciones de administración de personal.

El centro será dotado de personal administrativo, de inteligencia, operaciones y logística, con potencial ilimitado para recibir personal de aumento basado en situaciones específicas. El centro puede acomodar otro apoyo interagencial para la operación (tales como policía, Departamento de Estado, Servicio de Inmigración y Naturalización y servicios federales para emergencias) así como más recursos del Ejército.

Operaciones del centro de reachback. Durante períodos de estabilidad, el centro estará dotado de un estado mayor pequeño para custodiar sus sistemas y directorio de fuentes. Al recibir notificación del despliegue, el centro se organizará con una combinación de oficiales de estado mayor del Comando de Componente de Servicio del Ejército, reservistas del programa de aumento individual de movilización y la unidad desplegada. También se puede incluir algunos expertos y técnicos civiles seleccionados en esta mezcla de personal para proporcionar la continuidad, longevidad y aptitud especializada. El director del centro será un oficial de la unidad desplegada con amplia autoridad, semejante a la que

normalmente se otorga a un jefe de estado mayor. El mantenimiento continuo del conocimiento de la situación presenta grandes desafíos tecnológicos y cognitivos al centro de reachback y a su personal. El recibir, procesar y difundir la información correcta requerirá de un gran ancho de banda y capacidad de procesamiento y el centro de reachback dependerá completamente de este procesamiento de datos para cumplir con su misión.

La dimensión humana también requerirá de fuerte liderazgo. Mantener el sentido de urgencia requerido para el pensamiento y la acción en forma efectiva presentará un desafío cotidiano para los que se encuentran fuera del radio de amenaza y que no sufren las dificultades de la fuerza desplegada. Además, los problemas naturales que surgen de la interacción humana desafiarán a los líderes en ambos lados del conducto de la información.

El desafío tecnológico es aún más significativo. Para mantener el conocimiento crítico de la situación, el centro requerirá el acceso a la misma información disponible que las fuerzas desplegadas y con la misma facilidad de

empleo. Es posible que sea necesario mantener un vínculo directo de audio y vídeo a todas horas entre el cuartel general desplegado y el centro para facilitar este conocimiento y para permitir la comunicación fácil del estado mayor. Al transferir archivos con masivos datos entre las fuerzas desplegadas, el centro *reachback* y los elementos de investigación requerirán de redes de alta velocidad y alta capacidad. Los juegos de guerra de los planes de acción, también requerirán del acceso a los sofisticados modelos y simulaciones que probablemente no estarán disponibles orgánicamente en el centro.

Criterio para la Ubicación del Centro de Reachback

- Acceso fácil a estudios y planes existentes del teatro.
- Disponibilidad de expertos y analistas de asuntos del teatro.
- Arquitectura de comunicaciones robusta en el teatro.
- Enfoque en el teatro y conocimiento institucional.
- Vínculos previamente establecidos con fuentes de información conjuntos y nacionales.
- Acceso a las capacidades de modelos y simulaciones flexibles.

Encontrando las fuentes para el centro de reachback. La ubicación del centro determina mayormente sus fuentes. Por lo menos, hay dos soluciones que merecen consideración: el cuartel general del Cuerpo de Ejército (CE) no desplegable y el cuartel general del Comando de Componente de Servicio del Ejército en el área de operaciones.

Ubicar un centro en cada cuartel general de CE resulta en cuatro sitios posibles (los I, III, V y XVIII CE) y tiene varias ventajas. Se permite el empleo de las instalacio-

nes existentes (tales como centros de simulaciones, centros de operaciones de emergencia y puestos de mando fijos), apoyando las oportunidades de adiestramiento en muchos escalones, la asociación habitual con las unidades que despliegan y una clara unidad de mando.

Seleccionar el cuartel general del Comando de Componente de Servicio del Ejército y ubicar un centro de *reachback* en cada teatro tiene algunas ventajas únicas: buen conocimiento del teatro; vínculos con los medios en el teatro; acceso a expertos, planeadores y analistas de asuntos del teatro; y planes, bases de datos e investigaciones. Los productos de inteligencia conjuntos, específicos al teatro, serán explotados con más prontitud por el centro de *reachback*, ubicado en el Comando de Componente de Servicio del Ejército, y serán disponibles mediante la buena conexión con futuro cuartel general de fuerza de tarea conjunta.

La elección del lugar dependerá en parte de nuestra voluntad de equipar adecuadamente al centro de *reachback*. El centro de *reachback* debe ser completamente funcional, rápidamente capaz de activar y apoyar. Además, debe ser flexible y útil para el comandante desplegado como si estuviera ubicado en la tienda de campaña al lado del centro de operaciones tácticas.

La capacidad de *reachback*, en varias formas, será construida como parte de nuestras fuerzas futuras, como un economizador de fuerzas y multiplicador de información. En el sentido operativo, Un centro de *reachback* no desplegado puede reemplazar el puesto de mando principal, como el elemento encargado de cumplir las funciones de planeamiento y análisis en forma continua.

Las capacidades de *reachback* sólo se pueden incrementar con el avance tecnológico. La discusión, definición y desarrollo del concepto en esta etapa temprana son críticos para completamente influenciar esta potente y evolutiva capacidad. Los conceptos organizacionales emergentes y operativos asociados a *reachback* están basados en la tecnología de la información pero no se van a concretar sin un plan previsto con anticipación con los recursos adecuados. **MR**

El mayor John M. Neal es un oficial de proyecto de mayor antigüedad en el Laboratorio de Batalla del Comando de Batalla en Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió el grado de Bachiller del Colegio St. Thomas Aquinas en Sparkill, Nueva York. Ha servido en una variedad de posiciones de comando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU. y Alemania, incluyendo como el de Oficial Ejecutivo del Batallón de Reclutamiento del Ejército de los EE.UU. en Cleveland, Ohio; Oficial Ejecutivo del Centro Combinado de Inteligencia del Comando de Espacio de los EE.UU. en la Base Aérea Peterson, Colorado; Oficial de Guardia de Inteligencia en el Comando de Defensa Aeroespacial de Norte América en la Montaña Cheyenne, Colorado; y Jefe de Compañía en el 7º Batallón, 1ª Aviación, 3ª División de Infantería en Katterbach, Alemania. Ha participado en varias áreas del esfuerzo de transformación del Ejército, incluyendo el desarrollo del concepto Fuerza de Ataque del Nodo de Apoyo de Retaguardia Propia (Strike Force Concept of Home Station Support Node) y contribuciones al capítulo de comando, control, comunicaciones y computadoras, inteligencia, observación y reconocimiento (C⁴ISR) del documento de Concepto Organizacional y Operativo de la Fuerza Prevista.